

**UNIVERSIDAD DE CHILE**  
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL

# **Definición de controles operativos y complementación de las evaluaciones de desempeño para una institución bancaria.**

Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial

Por:

**Víctor Daniel Gajardo Urenda**

**Santiago de Chile – Agosto 2007**

Tesis con restricción de acceso en línea, según petición de su autor.

Miembros de la Comisión: Cristian Leonardo Céspedes Viñuela y René Alejandro Esquivel Cabrera



<b>Resumen .</b>	<b>1</b>
<b>Texto con restricción . .</b>	<b>3</b>



# Resumen

El presente trabajo de título tuvo como objetivo generar propuestas de mejora en relación al clima laboral interno del Banco de Chile, para lo cual se consideraron 2 áreas primordiales de acción: Controles Operativos dentro de las diferentes sucursales y las Evaluaciones de Desempeño a las cuáles son sometidos los distintos trabajadores del Banco.

Para el trabajo se consideraron las sucursales de la VII Región, como una forma de estudiar un problema a menor escala que se replica en las diferentes regiones. El estudio se inicia con un diagnóstico de la situación actual, se recoge información por medio de entrevistas a trabajadores del Banco de Chile, analizando sus impresiones y percepciones respecto a los controles internos del banco y las evaluaciones de desempeño, lo que se complementó con un Benchmark a otros bancos de la plaza para conocer tendencias.

Como resultado de lo anterior, se identificó disconformidad de los funcionarios con los actuales controles operativos que el banco ejercía sobre ellos, sintiéndose sobre controlados y percibiendo desconfianza del banco hacia ellos. Por otra parte, la gerencia estima que existen pérdidas del orden de 500 millones de pesos debido a mermas y errores atribuibles a problemas relacionados a los controles operativos, debido por ejemplo, a la no existencia de una guía clara y sencilla de aplicación de los controles operativos, que aplican los Jefes de Operaciones del Banco, que deben basar sus controles, en extensos manuales de poco uso real.

A lo anterior, se suma el haber identificado a funcionarios de labores especializadas,

que igualmente sentían disconformidad a la forma como eran evaluados, manifestando que las evaluaciones de desempeño no representaban de forma adecuada su desempeño real. Por su parte, el Benchmark de las evaluaciones de desempeño, señaló una tendencia de evaluación basada en metas y factores cualitativos dentro de la banca nacional.

A partir de estos resultados, se diseñó una guía básica de controles operativos para ser implementada por cada uno de los Jefes de Operaciones a nivel nacional y un complemento al sistema de evaluación de desempeño actual basado en metas, considerando las opiniones de los mismos trabajadores con respecto a sus pares y a ellos mismos, transformando la evaluación en una de estilo 360° que es la tendencia común en otros países del mundo. Se consideraron además, factores cualitativos de desempeño y la detección de fortalezas y debilidades.

Se concluye, a través de un análisis estadístico Anova, que la implementación óptima de la propuesta de mejora de las evaluaciones de desempeño se logra con un peso individual de 10% en el resultado final, tanto para las autoevaluaciones como para las evaluaciones realizadas por los compañeros de trabajo. La correcta implementación de estas propuestas, debería traer como beneficio futuro una mejor administración de las sucursales y una mayor productividad. Adicionalmente, se espera mejore las prácticas de trabajo, primando la colaboración y el trabajo en equipo, lo que se traducirá en un mejor clima laboral.

# Texto con restricción

Tesis con restricción de acceso en línea, según petición de su autor.